



Los líderes
están en su mejor
momento cuando actúan
a partir de sus **valores**
e instintos más profundos.

Por lo general explotan estas
cualidades fundamentales durante
una crisis, pero es posible hacerlo
en cualquier momento,
en el adecuado estado
mental.

MOMENTOS DE GRANDEZA:

ALCANZAR EL ESTADO FUNDAMENTAL DEL LIDERAZGO

Robert E. Quinn

COMO LÍDERES, ALGUNAS VECES REALIZAMOS UN EXCELENTE trabajo y otras veces no. ¿A qué se debe esto? ¿Qué diferencia los episodios de excelencia de aquéllos de simple competencia? Con el fin de inclinar la balanza hacia la excelencia, hemos intentado identificar las cualidades y los comportamientos de los grandes líderes de forma que podamos desarrollarlos nosotros mismos. Prácticamente todos los programas de formación corporativa y libros sobre el liderazgo se basan en la idea de que deberíamos estudiar los comporta-

mientos de aquéllos que han tenido éxito y enseñar a la gente a imitarlos.

Sin embargo, mis colegas y yo hemos descubierto que, cuando los líderes realizan su mejor trabajo, no están copiando a nadie. Por el contrario, recurren a sus propios valores y capacidades fundamentales, actuando en un estado mental que es real para ellos, aunque, paradójicamente, no es su estado normal. Lo denomino el “estado fundamental del liderazgo”. Es el modo en el que lideramos cuando nos enfrentamos a una crisis y finalmente tomamos la decisión de avanzar. Piense en un momento de su vida en el que tuvo que enfrentarse a un importante desafío: una oportunidad de ascender, el riesgo de un fracaso profesional, una enfermedad grave, un divorcio, el fallecimiento de un ser querido o cualquier otro hecho importante. Lo más probable es que, si usted tomó determinadas decisiones no para cumplir las expectativas de los demás, sino para adecuarse a lo que usted de forma instintiva pensaba que era lo correcto –en otras palabras, si lo hizo lo mejor que pudo–, logró estar a la altura de la tarea porque se le estaba poniendo a prueba.

¿Es posible alcanzar el estado fundamental del liderazgo sin una crisis? En mi trabajo como asesor de directivos he descubierto que, si nos formulamos a nosotros mismos tan sólo cuatro preguntas –y las respondemos sinceramente–, podemos realizar el cambio en cualquier momento. Es un estado temporal. La fatiga y la resistencia externa nos impiden mantenerlo. Sin embargo, cada vez que lo alcanzamos, regresamos a nuestra existencia diaria siendo un poco más capaces y, por lo general, impulsamos también el rendimiento de las personas que nos rodean. Con el tiempo, todos podemos convertirnos en líderes más efectivos eligiendo a propósito alcanzar el estado fundamental del liderazgo en lugar de esperar a que la crisis nos obligue a ello.

Definir el estado fundamental

Incluso aquéllos que son muy admirados por sus dotes de liderazgo aparentemente fáciles y naturales (presidentes, primeros ministros, consejeros delegados, etc.) no funcionan por lo general en el estado fundamental del liderazgo. La mayor parte del tiempo están en su estado normal, un estado saludable e incluso necesario en muchas circunstancias, pero no uno que sea favorable para hacer frente a una crisis. En el estado normal, las personas tienden a permanecer en sus zonas de comodidad y dejan que sean las fuerzas externas las que dirijan sus comportamientos y sus decisiones. Pierden influencia moral y con frecuencia dependen de los argumentos racionales y del ejercicio de la autoridad para llevar a cabo el cambio. Otros acatan por temor lo que estos líderes piden, pero el resultado es habitualmente incremental, carece de imaginación y reproduce en gran medida lo que ya existe.

Para impulsar el rendimiento de los demás, debemos elevarnos hasta el estado fundamental del liderazgo. Lograrlo requiere un cambio de acuerdo con cuatro dimensiones (véase el recuadro “Está lo normal y está lo fundamental”).

En primer lugar, pasamos de estar centrados en la comodidad a estar centrados en los resultados. En el primer caso nos sentimos seguros, pero al final esto conduce a una sensación de languidez y falta de sentido. En su libro *The Path of Least Resistance*, Robert Fritz explica detalladamente que el hecho de plantearnos una sencilla pregunta puede hacernos pasar del estado normal y reactivo a una condición mucho más generativa. La pregunta es ésta: “¿Qué resultados quiero generar?”. Dar una respuesta sincera nos aparta del camino natural de la menor resistencia. Nos obliga a pasar de solucionar los problemas a encontrar un propósito.

En segundo lugar, pasamos de estar orientados por el exterior a tener una orientación interna. Eso significa que dejamos de cumplir simplemente las expectativas de los demás y de acatar la cultura actual. Tener una orientación interna es concretar nuestros valores centrales y aumentar nuestra integridad, confianza y autenticidad. A medida que aumenta nuestra confianza en nosotros mismos y somos más sinceros, nos comportamos de un modo distinto. Los demás deben interpretar nuestro nuevo comportamiento. Algunos se sentirán atraídos por él y otros se sentirán ofendidos. No obstante, eso no representa un problema: cuando somos fieles a nuestros valores, no nos importa iniciar este tipo de conflictos.

En tercer lugar, dejamos de estar centrados en nosotros mismos y nos centramos más en los demás. Ponemos las necesidades globales de la organización por encima de las nuestras. Pocos de nosotros estaríamos dispuestos a admitir que las necesidades personales superan el bien colectivo, pero el impulso de controlar las relaciones de tal forma que satisfagan nuestros propios intereses es natural y normal. A pesar de esto, estar centrado en uno mismo lleva con el tiempo a un sentimiento de aislamiento. Cuando ponemos el bien colectivo en primer lugar, los demás nos recompensan con su confianza y su respeto. Creamos vínculos más estrechos y más sensibles. La empatía aumenta y con ella aparece una mayor cohesión. Creamos una sensación más enriquecedora de comunidad y eso nos ayuda a trascender los conflictos que son un elemento necesario en las organizaciones de alto rendimiento.

En cuarto lugar, estamos más abiertos a las señales o estímulos externos, incluyendo aquéllos que requieren que hagamos cosas que no nos gusta hacer. En el estado normal, prestamos atención a las señales que sabemos que son relevantes. Si éstas indican ajustes incrementales, respondemos. Si, no obstante, exigen cambios más radicales, es posible que adoptemos una postura defensiva y de negación. Este modo de autoprotección y autoengaño nos distancia del cambiante mundo exterior. Vivimos según una imagen obsoleta y menos válida

Robert E. Quinn es titular de la cátedra Margaret Elliott Tracy de Administración de Empresas en organizaciones y grupos de gestión en la Ross School of Business de la University of Michigan. Su último libro es *Building the Bridge as You Walk on It: A Guide for Leading Change*. En deepchange.com tiene a su disposición herramientas adicionales para alcanzar el estado fundamental del liderazgo.

de lo que es real. Sin embargo, en el estado fundamental del liderazgo, somos más conscientes de lo que ocurre a nuestro alrededor y generamos continuamente nuevas imágenes. Desarrollamos una gran capacidad de adaptación y somos creíbles y únicos. En este estado de apertura al exterior, no hay dos personas que sean iguales.

Estas cuatro cualidades –estar centrado en los resultados, tener una orientación interna, estar centrado en los demás y estar abierto al exterior– constituyen el centro de la influencia humana positiva, la cual es generativa y atractiva. Una persona que no posea estas cuatro características también puede ejercer una gran influencia, pero ésta tiende a basarse en alguna forma de control o fuerza, algo que no necesariamente da lugar a seguidores comprometidos. Al alcanzar el estado fundamental del liderazgo, incrementamos la probabilidad de atraer a otros a un nivel superior de comunidad, un estado de alto rendimiento que puede continuar incluso cuando no estamos presentes.

Prepararse para el estado fundamental

Debido a que, por lo general, las personas no abandonan sus zonas de comodidad a menos que se vean obligadas a ello, a muchas les resulta de gran utilidad seguir un proceso cuando deciden alcanzar el estado fundamental del liderazgo. Yo

mismo enseño una técnica a los directivos y la utilizo en mi propio trabajo. Implica sencillamente formularse cuatro preguntas que sacuden nuestra conciencia diseñadas para ayudarnos a trascender nuestros mecanismos naturales de negación. Cuando las personas se vuelven conscientes de sus hipocresías, tienen mayores probabilidades de cambiar. Sin embargo, aquéllos a los que les resulte nuevo el concepto de “estado fundamental” necesitan llevar a cabo dos pasos preliminares antes de que puedan comprenderlo y utilizarlo.

Paso 1. Reconocer que usted ha alcanzado con anterioridad el estado fundamental del liderazgo. Todos los lectores de esta publicación han alcanzado, en momento u otro, el estado fundamental de liderazgo. Todos nosotros hemos tenido que enfrentarnos a un gran desafío personal o profesional y hemos pasado tiempo en el lado más oscuro del alma. Al intentar superar con éxito esos episodios, alcanzamos inevitablemente el estado fundamental del liderazgo.

Cuando expongo este concepto a las personas, les pido que identifiquen dos experiencias difíciles de su pasado y que evalúen lo que ocurrió en términos de intención, integridad, confianza y adaptabilidad. Al principio se resisten a realizar este ejercicio porque les estoy pidiendo que revivan un período de intenso sufrimiento personal. Sin embargo, a medida que narran sus experiencias, comienzan a darse cuenta de que también están reviviendo momentos de grandeza. Por lo general,

nuestras experiencias más dolorosas hacen salir lo mejor de nosotros. Recordar las lecciones de ese tipo de momentos libera emociones positivas y hace que sea más fácil darse cuenta de lo que es posible en el presente. En este ejercicio, pido a los participantes que analicen su comportamiento durante esos episodios con relación a las características del estado fundamental del liderazgo (véase el recuadro “Usted ya ha pasado por ello” para el análisis de dos episodios reales).

Algunas veces también pido a quienes participan en estos talleres que compartan sus historias con los demás. Naturalmente, son reacios a hablar de momentos tan difíciles. Con el fin de ayudarles a que se abran, comparto mis propios momentos de mayor desafío, aquéllos que normalmente no contaría a nadie. Al mostrar vulnerabilidad, logro ganarme la confianza del grupo y animo a otras personas a tener el mismo valor.

Recientemente he dirigido un taller con un grupo de directivos muy cínicos. Tras haber roto el hielo narrando mi propia experiencia, uno de los participantes se decidió a hablarnos de

Está lo normal y está lo fundamental

En las circunstancias de cada día, los líderes pueden permanecer en su estado normal y hacer lo que tienen que hacer. Sin embargo, algunos desafíos requieren una perspectiva acrecentada, algo que puede denominarse “estado fundamental del liderazgo”. A continuación se explica en qué se diferencian los dos estados.

En el estado normal...	En el estado fundamental...
... ESTOY CENTRADO EN LA COMODIDAD	... ESTOY CENTRADO EN LOS RESULTADOS
Me ciño a lo que sé.	Me aventuro más allá de lo que me resulta familiar con el fin de lograr resultados nuevos y ambiciosos.
... TENGO UNA ORIENTACIÓN EXTERNA	... TENGO UNA ORIENTACIÓN INTERNA
Obedezco los deseos de los demás en un esfuerzo por mantener la paz.	Me comporto de acuerdo con mis valores.
... ESTOY CENTRADO EN MÍ MISMO	... ESTOY CENTRADO EN LOS DEMÁS
Pongo mis intereses por encima de los del grupo.	Pongo el bien colectivo en primer lugar.
... ESTOY CERRADO AL EXTERIOR	... ESTOY ABIERTO AL EXTERIOR
Bloqueo los estímulos externos con el fin de centrarme en la tarea y evitar el peligro.	Aprendo de mi entorno y reconozco cuándo es necesario un cambio.

una ocasión en la que había aceptado un nuevo trabajo que exigía que su familia se trasladara. Poco antes de que empezara, su nuevo jefe le llamó presa del pánico, pidiéndole que finalizara su período de vacaciones y ocupara su nuevo cargo inmediatamente. Todo el equipo de ingenieros de Nueva Inglaterra se había ido; los clientes de esa región no tenían ningún tipo de asistencia técnica. El directivo asumió su nuevo puesto antes de lo previsto y su familia tuvo que realizar la mudanza sin su ayuda. Describió los meses siguientes como “la peor y la mejor experiencia” de su vida.

Otro directivo contó que había descubierto que tenía cáncer la misma semana que le habían ascendido y le enviaban a París, sin saber una palabra de francés. Su voz se quebró a medida que rememoraba esos estresantes acontecimientos. Sin embargo, a continuación nos explicó todo lo bueno que había aprendido de ello: cómo se enfrentó tanto a la enfermedad como al nuevo trabajo al tiempo que lograba convertirse en un líder más auténtico e influyente.

Los demás se animaron a contar sus propias historias y observé un gran cambio en el grupo. La resistencia y el cinismo iniciales comenzaron a desaparecer y los participantes empezaron a explorar el estado fundamental del liderazgo de forma seria. Comprendieron el poder del concepto y reconocieron que esconderse detrás de su orgullo o reputación no haría sino obstaculizar cualquier progreso futuro. Al narrar sus experiencias, lograron darse cuenta de que se habían vuelto más decididos, auténticos y compasivos, y tenían una mayor capacidad de respuesta.

Paso 2. Analizar su estado actual. Cuando nos encontramos en el estado fundamental, adoptamos una serie de características positivas, como claridad de visión, desarrollo del propio potencial, empatía y pensamiento creativo (véase el recuadro “¿Está usted en el estado fundamental del liderazgo?” para una lista de evaluación organizada de acuerdo con las cuatro dimensiones). A la mayoría de nosotros nos gustaría poder decir que mostramos estas características en todo momento,

Usted ya ha pasado por ello

Dos participantes en un taller sobre liderazgo de la Ross School of Business de la University of Michigan utilizaron esta herramienta de auto-evaluación para comprender de qué forma habían trascendido sus mayores desafíos en la vida al alcanzar el estado fundamental del liderazgo. Usted puede utilizar el mismo enfoque a la hora de analizar cómo ha superado sus desafíos más importantes.

	PARTICIPANTE A	PARTICIPANTE B
La crisis trascendental	Tuve que asumir un puesto que era crucial para la organización, pero que superaba ampliamente mis capacidades. Tenía que lograr que las personas hicieran cosas que no querían hacer.	Me esforzaba al máximo en el trabajo y la situación en casa no hacía sino empeorar. Finalmente, mi esposa me dijo que quería el divorcio.
¿Cómo logró estar más centrado en los resultados?	Intentaba evadirme haciendo lo que tenía que hacer, pero no podía soportar el sentimiento de culpa. Finalmente, decidí que tenía que cambiar. Me imaginé cómo tendría que ser el éxito y me comprometí a realizar todos los cambios que fueran necesarios.	Tenía la sensación de que lo había perdido todo: familia, riqueza y posición. Dejé de relacionarme. Empecé a beber mucho. Finalmente, busqué ayuda profesional para mis problemas y, con apoyo, concreté mis valores y tomé algunas decisiones con respecto a mi futuro.
¿Cómo logró tener una mayor orientación interna?	Dejé de preocuparme excesivamente por el modo en el que los demás me evaluarían y juzgarían. Estaba empezando a actuar de acuerdo con mis propios valores. Me sentía más capacitado que nunca y me di cuenta de hasta qué punto me había dejado llevar por el miedo.	Realicé un gran trabajo de introspección y empecé a escribir un diario. Me di cuenta de que lo que yo era no lo definía el matrimonio, la riqueza o la posición social. Yo era más que todo eso. Comencé a centrarme en cómo podía marcar una diferencia para los demás. Empecé a participar en mayor medida en mi comunidad.
¿Cómo logró estar más centrado en los demás?	Me di cuenta de hasta qué punto necesitaba a las personas y empecé a preocuparme más por ellas. Podía entender mejor lo que decían. Y hablaba no sólo con la cabeza, sino también con el corazón. Mis colegas respondieron. En la actualidad, aún sigo en contacto con esas personas.	Comencé a desarrollarme como persona y a sentirme más seguro de mí mismo y en mi relación con los demás. En el trabajo, ahora pido a la gente más que antes, pero también le ofrezco mucho más apoyo. Me preocupo por ellos y ellos lo saben.
¿Cómo logró estar más abierto al exterior?	Experimenté con nuevos enfoques. Muchas veces no funcionaban, pero ayudaban a que siguiera generando nuevas ideas. Empecé a prestar atención a todo tipo de reacciones. Quería entenderlo bien. Realicé muchos descubrimientos. Cada paso que daba era muy estimulante.	Empecé a sentirme más fuerte. Me sentía menos intimidado cuando la reacción de la gente era negativa. Creo que se debía a que yo no tenía tanto miedo a cambiar y desarrollarme.

pero de hecho sólo lo hacemos de forma esporádica.

Comparar nuestro rendimiento habitual con lo que hemos hecho en nuestros mejores momentos genera por lo general un deseo de hacer mejor lo que estamos haciendo ahora mismo. Saber que hemos funcionado a un nivel superior en el pasado nos infunde la confianza de que podemos volver a hacerlo; desecha nuestro temor de adentrarnos en un terreno desconocido y peligroso.

Plantear cuatro preguntas transformadoras

Por supuesto, comprender el estado fundamental del liderazgo y reconocer su poder no es lo mismo que alcanzarlo. Al alcanzar ese estado es cuando comienza el verdadero trabajo. Para empezar, podemos formularnos a nosotros mismos cuatro preguntas que se corresponden con las cuatro cualidades del estado fundamental.

Para explicar de qué forma cada una de estas cualidades afecta a nuestro comportamiento mientras nos encontramos en el estado fundamental del liderazgo, recurriré a las historias de dos directivos. Uno es presidente de una empresa; le llamaremos John Jones. El otro, Robert Yamamoto, es el director ejecutivo de la Cámara de Comercio Junior de Los Ángeles. Ambos, en un momento dado, tuvieron que hacer frente a importantes desafíos que cambiaron su forma de pensar con respecto a sus trabajos y sus vidas.

Conocí a John en un curso para directivos que yo impartía. Había sido un líder del cambio de gran éxito que había reestructurado dos empresas de su corporación. Sin embargo, se sentía frustrado. Le habían prometido que sería presidente de la mayor empresa de la corporación tan pronto como el presidente actual se retirara, algo que ocurriría en un futuro próximo. Mientras tanto, le habían dicho que esperara la hora propicia en una empresa que todo el mundo consideraba acabada. Su misión consistía simplemente en supervisar el funeral; sin embargo, John se tomó como un desafío personal la reestructuración de la empresa. No obstante, después de tres meses, las mejoras eran escasas y la gente seguía sin estar muy motivada.

En cuanto a Robert, había estado logrando lo que en su opinión eran unos resultados aceptables (si no excepcionales) de su empre-

¿Está usted en el estado fundamental del liderazgo?

Piense en un momento en el que haya alcanzado el estado fundamental del liderazgo, es decir, cuando haya estado en su mejor momento como líder, y utilice esta lista de auto-evaluación para identificar las cualidades que tenía en ese momento. A continuación analice los elementos que describen su comportamiento en la actualidad. Compare el pasado y el presente. Si existe alguna diferencia significativa, ¿qué cambios es preciso que usted realice para volver al estado fundamental?

En mi mejor momento, conseguía... Hoy, consigo...

ESTAR CENTRADO EN LOS RESULTADOS		
_____	_____	Saber qué resultados me gustaría generar
_____	_____	Mantener estándares elevados
_____	_____	Iniciar acciones
_____	_____	Desafiar a las personas
_____	_____	Alterar el <i>statu quo</i>
_____	_____	Captar la atención de las personas
_____	_____	Tener una sensación de propósito compartido
_____	_____	Participar en conversaciones urgentes
TENER UNA ORIENTACIÓN INTERNA		
_____	_____	Actuar de acuerdo con mis valores centrales
_____	_____	Encontrar la motivación internamente
_____	_____	Sentirme con mayor capacidad
_____	_____	Liderar con más valor
_____	_____	Hacer que los conflictos ocultos salgan a la superficie
_____	_____	Expresar lo que realmente opino
_____	_____	Tener una sensación de realidad compartida
_____	_____	Participar en conversaciones sinceras
ESTAR CENTRADO EN LOS DEMÁS		
_____	_____	Sacrificar los intereses personales por el bien común
_____	_____	Ver el potencial en todo el mundo
_____	_____	Confiar en los demás y fomentar la interdependencia
_____	_____	Empatizar con las necesidades de las personas
_____	_____	Expresar preocupación
_____	_____	Apoyar a las personas
_____	_____	Tener una sensación de identidad compartida
_____	_____	Participar en conversaciones participativas
ESTAR ABIERTO AL EXTERIOR		
_____	_____	Adentrarme en la incertidumbre
_____	_____	Fomentar las reacciones por parte de los demás
_____	_____	Prestar gran atención a lo que ocurre a mi alrededor
_____	_____	Aprender exponencialmente
_____	_____	Buscar nuevas oportunidades
_____	_____	Estar en continuo desarrollo
_____	_____	Tener una sensación de contribución compartida
_____	_____	Participar en conversaciones creativas

sa. Por ello, cuando el nuevo presidente del consejo de administración le pidió que presentara su carta de dimisión, Robert se quedó muy sorprendido. Atravesó un período de angustiosa introspección, durante el cual comenzó a desconfiar de los demás y a cuestionarse sus propias habilidades de gestión y liderazgo. Preocupado por su familia y su futuro, empezó a buscar otro trabajo y escribió la carta que le habían pedido.

No obstante, tal como verán, a pesar de que la situación se presentaba muy cruda tanto para Robert como para John, ambos se encontraban en el umbral de un cambio positivo.

¿Estoy centrado en los resultados? La mayor parte del tiempo, estamos orientados hacia la comodidad. Intentamos continuar haciendo aquello que sabemos hacer. Es posible que creamos que estamos intentando lograr nuevos resultados; sin embargo, si lograrlos significa abandonar nuestras zonas de comodidad, encontramos sutilmente –incluso inconscientemente– maneras de evitar hacerlo. Por lo general defendemos **ambiciosos resultados** al tiempo que diseñamos nuestro trabajo para lograr la **máxima comodidad** administrativa, lo que nos permite evitar el conflicto, pero por lo general acaba reproduciendo lo que ya existe. Con frecuencia, los demás actúan en con-

mo con respecto a las posibilidades de la compañía, plantee algunos retos que van más allá de la capacidad normal de sus empleados.

Para mi sorpresa, John respondió que estaba empezando a pensar de forma similar. Cogió una servilleta y esbozó rápidamente una nueva estrategia, así como un plan para ponerla en práctica, incluyendo la reubicación del personal. Era clara e interesante y John estaba de nuevo lleno de energía.

¿Qué había ocurrido? John era el presidente de su empresa y, por tanto, tenía autoridad. Además, había reestructurado otras dos empresas, lo que probaba que contaba con los conocimientos y las habilidades de un líder del cambio. No obstante, estaba *fracasando* como tal. Eso se debía a que había entrado en su zona de comodidad. Estaba haciendo lo que siempre había hecho, aquello que había funcionado en otras ocasiones. Estaba imitando a un gran líder –en este caso, a sí mismo–. Sin embargo, la imitación no es el modo de alcanzar el estado fundamental del liderazgo. Si hubiera acusado a John de no estar comprometido con una visión real, él se habría puesto furioso. Habría discutido acaloradamente negando la verdad. Todo lo que tuve que hacer, sin embargo, fue empujarlo en la dirección

Cuando los líderes realizan su mejor trabajo, no están copiando a nadie: recurren a sus propios valores y capacidades fundamentales

encia con nosotros para llevar a cabo este engaño. Estar centrado en la comodidad es algo normal, hipócrita y una forma de autoengaño.

Concretar el resultado que queremos generar requiere que reorganicemos nuestra vida. En lugar de evitar un problema, nos estamos acercando a una posibilidad que aún no existe. Nos volvemos más proactivos, optimistas y persistentes. También tendemos a tener más energía y el impacto que tenemos sobre los demás les infunde vigor.

Analicemos lo que ocurrió con John. Cuando hablé con él por primera vez, esbozó su estrategia con escaso entusiasmo. Percibiendo esa falta de pasión, le formulé una pregunta pensada para poner a prueba su compromiso con el fin que, según él, quería lograr:

¿Y si le dijera a la gente la verdad? Suponga que les dice que de hecho nadie espera que tenga éxito, que le han encomendado que se haga cargo de la empresa durante 18 meses y que le han prometido un trabajo fantástico una vez que su misión haya finalizado. Y a continuación les dice que, en cambio, ha decidido renunciar a ese fantástico trabajo y poner en juego su carrera profesional para luchar por el presente de la empresa. Entonces, a partir de esta actitud recién adquirida de optimis-

adecuada. Tan pronto como concibió el resultado que quería lograr y se comprometió con él, surgió una nueva estrategia y se sintió de nuevo lleno de energía.

Y ahí estaba Robert, dirigiéndose a lo que él daba por sentado que sería su última reunión del consejo de administración y descubriendo que contaba con más apoyo del que le habían hecho creer. Sorprendentemente, al final de la reunión aún conservaba su puesto. No obstante, este giro fortuito le llevó a una mayor introspección. Robert comenzó a prestar más atención a lo que estaba haciendo; empezó a darse cuenta de su tendencia a ser una persona táctica y a girar en torno a tareas rutinarias. Llegó a la conclusión de que estaba dirigiendo, no liderando. Estaba desempeñando un papel y renunciando al liderazgo a favor del presidente del consejo de administración, pero no porque esa persona tuviera los conocimientos y la visión necesarios para ser un líder, sino porque el puesto llevaba implícito el derecho legal de liderar. “De pronto tomé la decisión de liderar realmente mi organización –explicó Robert–. Fue como si surgiera una persona nueva. La decisión no era sobre mí. Tenía que hacerlo por el bien de la organización”.

Al decidir “liderar realmente”, Robert comenzó a identificar los resultados estratégicos que quería generar. A medida que

iba haciendo esto, iba abandonando su zona de comodidad, comportándose de una manera diferente y nueva, y generando nuevos resultados.

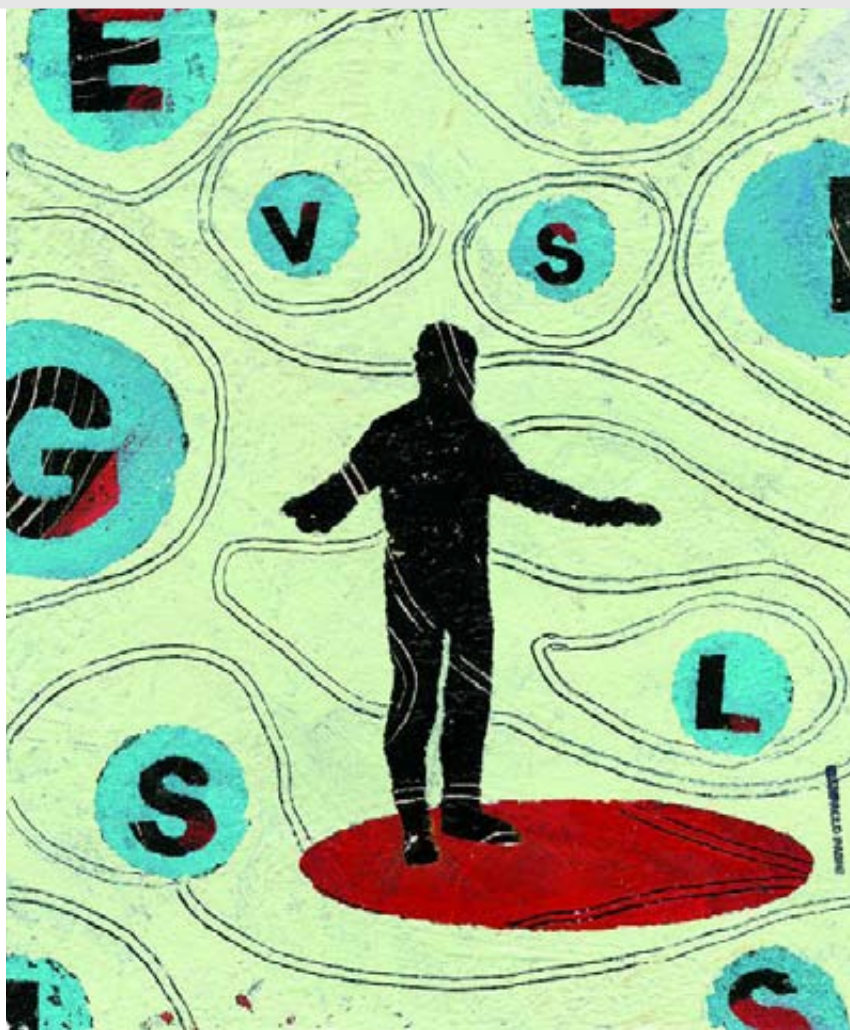
¿Tengo una orientación interna? En el estado normal, acatamos la presión social con el fin de evitar el conflicto y permanecer conectados con nuestros compañeros. Sin embargo, acabamos sintiéndonos *menos* conectados porque la evitación del conflicto se traduce en un compromiso político. Comenzamos a perder aquello que nos diferencia de los demás y nuestro sentido de integridad. La agenda pasa gradualmente de crear un resultado externo a preservar la paz política. A medida que este problema se intensifica, empezamos a perder la esperanza y la energía.

Esta pérdida era evidente a primera vista en el caso de John. Él era la estrella de su corporación. Sin embargo, dado que se había centrado en parte en la recompensa futura —el fantástico trabajo—, no estaba totalmente centrado en realizar el duro trabajo que tenía que hacer en ese momento, por lo que no preguntó a suficientes personas que estaban bajo su liderazgo. Para lograr más de ellas, era necesario que John tuviera una orientación más interna.

¿Estoy centrado en los demás? Resulta difícil de admitir, pero la mayoría de nosotros, la mayor parte del tiempo, ponemos nuestras propias necesidades por encima del interés general. De hecho, es saludable hacer esto; es un mecanismo de supervivencia. Sin embargo, cuando la consecución de nuestros propios intereses controla nuestras relaciones, estamos minando la confianza que los demás tienen en nosotros. Aunque es posible que las personas obedezcan y realicen nuestros deseos, ya no obtienen energía de la relación. Con el tiempo, acabamos ahuyentando el apoyo social que buscamos.

Estar más centrado en los demás es estar comprometido con el bien colectivo en las relaciones, grupos u organizaciones, aunque esto signifique incurrir en costes personales. Cuando John cambió al estado fundamental del liderazgo, apostó por un futuro incierto para él. Le habían prometido un puesto codiciado. Todo lo que tenía que hacer era esperar unos meses. Aun así, no era feliz, por lo que decidió rechazar esa oportunidad a favor de una vía que era más fiel a sus valores de liderazgo. Cuando cambió de dirección, sacrificó su seguridad personal a favor de un bien superior.

Recordemos las palabras de Robert: “La decisión no era sobre mí. Tenía que hacerlo por el bien de la organización”.



Tras alcanzar el estado fundamental del liderazgo, Robert propuso al presidente del consejo una nueva dirección estratégica y dijo que, si al consejo no le gustaba, se iría sin resentimiento. Sabía que la estrategia beneficiaría a la organización, independientemente de cómo le afectara a él personalmente. Robert puso el bien de la organización en primer lugar. Cuando un líder hace esto, la gente se da cuenta de ello y él obtiene respeto y confianza. Al mismo tiempo, es más probable que los miembros del grupo pongan el bien colectivo en primer lugar. Cuando lo hacen, tareas que anteriormente parecían imposibles se vuelven factibles.

¿Estoy abierto al exterior? Estar cerrados a los estímulos externos nos permite mantenernos centrados en la tarea, pero también nos hace pasar por alto las señales que indican la necesidad de un cambio. Esas señales nos obligarían a ceder el control y enfrentarnos al peligro, por lo que negarlas es una forma de autoprotección, pero también de autoengaño. John se convenció a sí mismo de que había hecho todo lo posible por su problemática empresa a pesar de que, en lo más profundo de su ser, sabía que tenía la capacidad necesaria para lograr que las cosas fueran mejor. Robert también se estaba engañando a sí mismo, hasta que la crisis y la renovada oportunidad le for-

zaron a abrirse y a explorar el hecho de que estaba desempeñando un papel que le habían atribuido, pero no estaba utilizando sus conocimientos y su capacidad emocional para trascender ese papel y liderar realmente a su gente.

Preguntarnos a nosotros mismos si estamos abiertos al exterior hace que nuestro objetivo pase de querer controlar nuestro entorno a aprender de él y nos ayuda a reconocer la necesidad de un cambio. Como consecuencia de ello, ocurren dos cosas. En primer lugar, nos vemos forzados a improvisar en respuesta a las señales que antes no reconocíamos, es decir, a distanciarnos de las rutinas establecidas. En segundo lugar, debido a que para sobrevivir al método de ensayo y error se requiere una idea clara de los resultados que estamos generando, buscamos de forma activa y auténtica una reacción sincera. Dado que las personas confían más en nosotros cuando estamos en este estado, tienden a ofrecer una respuesta más precisa, comprendiendo que es más probable que aprendamos

díamos esperar obtener la mitad de las inscripciones tres semanas antes del evento. Cuando se acercaba ese momento, se había inscrito algo menos de la mitad del público objetivo, así que pensamos que todo iba bien. Entonces, otro consultor nos comentó que, para el tipo de evento que queríamos organizar, el número de inscripciones sería menor durante las tres últimas semanas. Esta sorprendente predicción significaba que la asistencia sería la mitad de lo que esperábamos y que incluso tendríamos suerte si lográbamos cubrir gastos.

Como jefe del equipo, podía prever las consecuencias. Los miembros de nuestra universidad, acostumbrados a lograr un lleno total, se sentirían ofendidos por una sala medio vacía, el decano querría saber qué había salido mal y el personal del centro señalaría, con toda probabilidad, al jefe del equipo como la causa del problema. Esa noche pasé varias horas andando de un lado para otro de la habitación. Me sentía lleno de temor y vergüenza. Finalmente, me dije que este tipo de comporta-

Estar cerrados a los estímulos externos nos permite mantenernos centrados en la tarea, pero también nos hace pasar por alto las señales que indican la necesidad de un cambio

del mensaje en lugar de matar al mensajero. Se crea un ciclo de aprendizaje y auto-desarrollo que nos permite ver cosas que los demás normalmente no pueden ver y formular estrategias de transformación.

Aplicar los principios fundamentales

Del mismo modo que enseñé a los demás en qué consiste el estado fundamental del liderazgo, también intenté aplicar este concepto en mi propia vida. Fui nombrado jefe de equipo de un proyecto del Executive Education Center de la University of Michigan. Habitualmente, el centro ofrece cursos de una semana en los que participan entre 30 y 40 directivos. Se nos propuso que desarrolláramos un nuevo producto, una semana integrada de perspectivas sobre el liderazgo. C.K. Prahalad comenzaría con una perspectiva sobre estrategia; a continuación Noel Tichy, Dave Ulrich, Karl Weick y yo le seguiríamos con nuestras propias presentaciones. El objetivo era llenar un auditorio de 400 asientos.

Dado que todos los ponentes contaban con una experiencia razonablemente amplia en algún campo del mundo directivo, estábamos seguros de que podríamos llenar todas las plazas, por lo que fijamos el programa para el mes de julio, época en la que nuestras instalaciones estaban por lo general infrautilizadas.

Durante los primeros meses de planificación y organización, todo fue bien. Un consultor de marketing había dicho que po-

miento era inútil. Me dirigí al escritorio y escribí las cuatro preguntas. A medida que reflexionaba sobre ellas, llegué a la conclusión de que estaba centrado en la comodidad, orientado al exterior, centrado en mí mismo y cerrado internamente.

Por todo ello, me pregunté: “¿Qué resultado quiero generar?”. Anoté que quería que el centro aprendiera a ofrecer un producto nuevo y de gran calidad que seguiría teniendo una gran demanda a largo plazo. Esa aclaración fue acompañada de una idea liberadora: debido a que ésta era la primera vez que ofrecíamos el producto, no era esencial lograr grandes beneficios. Eso estaría muy bien, por supuesto, pero nos conformaríamos con aprender a realizar un evento de este tipo de forma adecuada, cubrir los gastos y sentar las bases para lograr beneficios en el futuro.

A continuación, me pregunté: “¿Cómo puedo estar más centrado en los demás?”. En ese momento, estaba totalmente centrado en mí mismo —estaba preocupado por mi reputación— y mi primera inclinación fue enfadarme con el personal del equipo. Sin embargo, al cambiar mi interés hacia lo que ellos deberían estar pensando esa noche, me di cuenta de que lo más probable era que estuvieran preocupados por que llegara por la mañana al trabajo dispuesto a echarle la culpa a alguien. De pronto, me di cuenta de la necesidad tanto de desafiarlos como de apoyarlos.

Por último, reflexioné sobre cómo podía estar más abierto al exterior. Eso significaría avanzar y aprender algo nuevo, aun-

que me hiciera sentir incómodo. Era necesario que iniciara un diálogo exploratorio en lugar de presidir como el experto responsable del evento.

Comencé inmediatamente a elaborar una lista de estrategias de marketing, a pesar de que esperaba que muchas de ellas fueran ridículas, puesto que no sabía nada de marketing. Al día siguiente, reuní al personal, que, naturalmente, estaba en guardia. Les pregunté qué resultados queríamos obtener. Lo que pasó a continuación es un buen ejemplo de hasta qué punto puede ser contagioso el estado fundamental del liderazgo.

Hablamos sobre estrategias para aumentar la asistencia y, al cabo de un rato, les dije que tenía algunas ideas de marketing bastantes estúpidas y que me daba vergüenza compartirlas con ellos, pero que estaba dispuesto a hacer lo que fuera para ayudar. Se rieron de muchas de mis ingenuas ideas con respecto a cómo se podía aumentar la publicidad y crear incentivos en el precio. No obstante, mis propuestas también suscitaron un debate serio y el grupo comenzó a explorar algunas ideas con respecto a desarrollar una estrategia colectiva. Debido a que estaba abierto al exterior, había espacio y tiempo suficientes para que todo el mundo pudiera liderar. Se les ocurrieron mejores ideas para promocionar el evento y crear incentivos. En esa reunión, el grupo desarrolló una sensación de propósito, realidad, identidad y contribución compartidos. Abandonaron la reunión con una sensación de razonable optimismo y progresaron como un equipo comprometido.

Al final, no logramos los 400 participantes, pero sí una asistencia más que suficiente para que el evento tuviera un gran éxito. Logramos cubrir los gastos con creces y desarrollamos las habilidades que necesitábamos para realizar mejor un evento de ese tipo en el futuro. El programa fue un éxito porque el equipo experimentó una transformación. No obstante, esa transformación no se originó en la reunión. Comenzó la noche anterior, cuando me formulé a mí mismo las cuatro preguntas y pasé del estado normal y reactivo al estado fundamental del liderazgo. Y, al alcanzar yo el estado fundamental, fomenté que el resto del equipo también lo alcanzara.

A pesar de que el estado fundamental demuestra ser de gran utilidad en momentos de crisis, también puede ayudarnos a afrontar desafíos más prosaicos. Si voy a mantener una conversación importante, asistir a una reunión clave, participar en un evento de gran importancia o impartir una clase, parte de mi preparación es intentar alcanzar el estado fundamental del liderazgo. Tanto si estoy trabajando con un individuo como si estoy trabajando con un grupo o una organización, planteo las mismas cuatro preguntas. Por lo general, éstas llevan a unos resultados extraordinarios, y la repetición de resultados extraordinarios puede al final crear una cultura de alto rendimiento.

Inspirar a los demás para que alcancen un alto rendimiento


Cuando alcanzamos el estado fundamental del liderazgo, tenemos inmediatamente nuevas ideas y desarrollamos nuevos com-

portamientos. No podemos permanecer en ese estado para siempre. Puede durar horas, días o a veces meses, pero al final volvemos a nuestro estado mental normal. Aunque el estado fundamental es temporal, cada vez que lo alcanzamos aprendemos más sobre las personas y nuestro entorno e incrementamos las probabilidades de que podamos regresar a él. Además, inspiramos a aquéllos que nos rodean a alcanzar niveles más altos de rendimiento.

Hoy día, Robert sigue maravillándose del contraste entre el pasado y el presente de su organización. Su transformación en un líder con energía positiva y disposición y habilidad para hacer frente a los retos de maneras diferentes ha contribuido a convertir la Cámara de Comercio Junior de Los Ángeles en una empresa altamente funcional y creativa. La última vez que tuve ocasión de hablar con Robert, me comentó lo siguiente:

Tengo un importante número de individuos tanto en el personal como en el consejo de administración que están dispuestos a afrontar nuestros retos de una forma nueva y colaborar para buscar soluciones. En nuestras reuniones se percibe una nueva energía. Lo que antes parecía inimaginable ahora parece suceder con facilidad.

Cualquier consejero delegado estaría encantado de poder ver algo así. Sin embargo, lo cierto es que no es una situación habitual. Cuando Robert cambió al estado fundamental del liderazgo, su grupo (el cual empezó en un estado normal) cobró vida, imbuido por su renovada energía y visión. Incluso después de que él abandonara el estado fundamental, el grupo mantuvo un elevado nivel de rendimiento. Sigue prosperando, sin cambios significativos de personal o reestructuraciones.

Todo esto no sucedió porque Robert leyera un libro o un artículo sobre las mejores prácticas de algún gran líder. No ocurrió porque estuviera imitando a otra persona. Ocurrió porque se vio obligado a abandonar su zona de comodidad y a alcanzar el estado fundamental del liderazgo. Se vio obligado a concretar el resultado que quería generar, a actuar con valor a partir de sus valores centrales, a dejar de lado sus propios intereses en favor del bien colectivo y a abrirse al aprendizaje en tiempo real. De Robert, así como de otros como él, podemos aprender el valor de desafiarnos a nosotros mismos de este modo, un proceso doloroso, pero con un gran potencial para lograr un impacto positivo en nuestras propias vidas y sobre las personas que nos rodean. 

«Momentos de grandeza: alcanzar el estado fundamental del liderazgo». © 2005 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved. Todos los derechos reservados. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *Harvard Business Review* con el título "Moments of Greatness: Entering the Fundamental State of Leadership". Referencia n.º 2625.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 10561 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial